

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* PADA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) PAYAKUMBUH**

Oleh : Sucimardha Tillah

(Dosen Pembimbing: Drs. H. Azwir Nasir, MM. Ak Dan Lila Anggraini, SE, M. Si., Ak)

Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau

ABSTRACT

This study aims to do and see an overview of the organization's overall performance assessment using the concept of Balanced Scorecard on Regional Water Company (PDAM) Payakumbuh, as seen from four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective .

The method used is the method of survey research deskriptif approach. Obtained from data collected secondary data from company financial data and reports. In addition, through the distribution of questionnaires to the 39 existing employees at the Regional Water Company (PDAM) Payakumbuh. Processing and analyzing the data using the classical assumption test after test the validity, reliability, and data analysis.

From the results of research on the measurement of company performance using the Balanced Scorecard concept , the importance of performance measurement results can be said to be good financial perspective , ie from the ROI , the Current Ratio , Profit Margin , Operating Ratio . Results of performance measurement of the level of customer perspective customer acquisition , customer retention , customer profitability , and customer satisfaction levels also showed a good performance . The results of measurements of internal business perspective , namely innovation and after-sales service company , the overall performance of the company has shown good results . The measurement results of learning and growth perspective , the employee productivity and employee retention can be said enough . While the level of employee satisfaction also showed good results . While the validity of the test results on the level of employee satisfaction can be concluded that the measurement of the five characteristics , namely (1) the policy of the company, (2) motivation to work , (3) access to information and communication , (4) the physical condition of the company , and (5) work load and salaries , showed valid results . While testing the reliability test results also showed results quite reliable .

Keywords : *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business, Learning and Growth Perspective.*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009).

Pada umumnya, perusahaan menilai dan mengevaluasi kinerja usahanya melalui perspektif tradisional. Dalam perspektif tradisional, perusahaan menilai dan mengukur kinerjanya menitikberatkan dari sudut pandang keuangan saja seperti Return on Investment (ROI), Return on Equity (ROE), Profit Margin, atau Economic Value Added (EVA).

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini (Kaplan dan Norton, 1992).

1. Perspektif Keuangan, untuk menjawab pertanyaan : untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?
2. Perspektif Pelanggan, untuk menjawab pertanyaan : bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan?
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, untuk menjawab pertanyaan : untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang diunggulkan?
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan : bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada

nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar, sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisien.

Penelitian terdahulu berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut mengambil judul “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*” dengan menggunakan studi kasus pada PD. BPR BKK Banjarharjo yaitu suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa perbankan yang terbentuk atas penggabungan tiga usaha (*merger*) yaitu PD. BPR BKK Bumiayu, PD. BPR BKK Sirampog dan PD. BPR BKK Bulakamba. Perhitungan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan penetapan target-target oleh perusahaan untuk masing-masing divisi usaha. Target-target masing-masing divisi tersebut sudah dikelompokkan dalam tiap perspektif komponen pengukuran *Balanced Scorecard*. Target ini akan menjadi acuan pemberian skor yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja divisi menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif menjadi cerminan kinerja masing divisi. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan hasil skor masing-masing perspektif (Waskita dan Purwanto, 2012).

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yaitu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Air merupakan kebutuhan pokok bagi setiap makhluk hidup di dunia ini termasuk manusia. Tanpa air, manusia akan mengalami kesulitan dalam melangsungkan hidupnya, maka dari itu pengelolaanya harus diatur sedemikian rupa sehingga dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Air adalah sumber daya nasional yang menyangkut hajat hidup orang banyak, maka pengolahannya dipegang oleh pemerintah.

Hal ini sesuai dengan UUD 1945 Pasal 33 ayat (3), yang berbunyi sebagai berikut: “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”. Di Pasal 10 UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah menyatakan bahwa daerah berwenang untuk mengelola sumber regional yang tersedia di wilayahnya dan bertanggung jawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sebagai bentuk penyerahan sebagian urusan pemerintah di bidang pekerjaan umum kepada daerah, maka pelayanan air minum diserahkan kepada Pemerintah Daerah. Selanjutnya, melalui Peraturan Daerah pelaksanaannya diserahkan kepada sebuah instansi. Dalam hal ini instansi yang menangani adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dimana PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

PDAM Payakumbuh merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, sedang tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. PDAM Payakumbuh sebagai salah satu BUMD diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Dalam rangka mencapai pelayanan prima, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran –sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Seperti yang disebutkan di atas bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja tersebut adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Akan tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Dengan *Balanced Scorecard* kelemahan-kelemahan tadi dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, sehingga kelemahan yang disebutkan di atas dapat dikurangi.

Maka dari itu penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi

pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan. Atas dasar permasalahan tersebut, penulis mengambil judul “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Payakumbuh”.

B. Perumusan Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan suatu perusahaan, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja. Dengan mengetahui kinerja perusahaan kita akan mengetahui apakah tujuan atau target perusahaan dapat tercapai atau belum, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan dimasa datang. Pengukuran kinerja perusahaan umumnya menggunakan ukuran-ukuran yang terfokus pada aspek keuangan. Namun pengukuran yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja dianggap belum cukup, sehingga masih diperlukan suatu alat penilaian kinerja yang mampu memberikan informasi yang lebih lengkap baik keuangan maupun non keuangan. Untuk itu penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif penilaian kinerja perusahaan layak untuk digunakan mengingat bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya melakukan penilaian kinerja dari aspek keuangan saja melainkan dari aspek non keuangan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah adalah sebagai berikut :

Bagaimana penilaian kinerja organisasi pada Perusahaan Daerah Milik Negara (BUMN) yaitu pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Payakumbuh, bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya (finansial, konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) ?

II. METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Objek penelitian yang diteliti adalah PDAM Kota Payakumbuh. Termasuk didalamnya kondisi keuangan perusahaan, jumlah jasa/produk yang ditawarkan, proses layanan jasa/produk dan hal lain yang berhubungan dengan perusahaan serta karyawan yang bersangkutan, untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *simple random sampling*, dimana dilakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan perusahaan. Karena jumlah populasi telah diketahui, maka ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan Rumus Slovin, (Umar, 1997) yaitu :

Dari jumlah populasi yang ada, dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10 %, maka dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel sebesar 39 karyawan, yang perhitungannya sebagai berikut :

$$n = \frac{63}{1 + 63 (0,1)^2} = 38,65 = 39 \text{ Karyawan}$$

B. Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner yang dilakukan oleh karyawan. Adapun hasil diantaranya mengenai objek penelitian & data mengenai kepuasan karyawan yang diketahui lewat kuesioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari perusahaan dan dari hasil penelitian lainnya yaitu antara lain : dokumen perusahaan, studi kepustakaan dll.

C. Metode Analisis Data

Rumus-rumus yang diukur untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Mengukur kinerja perspektif keuangan

- a. $\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$
- b. $\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$
- c. $\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$
- d. $\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

- a. $\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jmlh pelanggan baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$
- b. $\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$
- c. Tingkat Kepuasan Pelanggan = Menggunakan data pengaduan pelanggan PDAM Payakumbuh.
- d. $\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$

3. Perspektif Bisnis Internal

- a. Inovasi = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
- b. Layanan Purna Jual = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

- a. Kepuasan Karyawan =
$$\frac{\text{Total skor}}{\text{Jmlh Karyawan} \times \text{jmlh pertanyaan}} \times 100\%$$
- b. Retensi Karyawan =
$$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$
- c. Produktifitas Karyawan =
$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep/gejala yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *pearson correlation*. Hasil pengujian validitas selengkapnya ada pada lampiran dan diringkas pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel / Indikator	Korelasi	Sig (2tailed)	Keterangan
	Kebijakan Perusahaan			
1	Q1	0,933	0,000	Valid
2	Q2	0,948	0,000	Valid
	Motivasi Bekerja			
1	Q1	0,811	0,000	Valid
2	Q2	0,844	0,000	Valid
3	Q3	0,732	0,000	Valid
	Akses Informasi dan			

	Komunikasi			
1	Q1	0,925	0,000	Valid
2	Q2	0,595	0,000	Valid
	Kondisi Fisik Perusahaan			
1	Q1	0,897	0,000	Valid
2	Q2	0,895	0,000	Valid
	Beban Kerja dan Gaji			
1	Q1	0,891	0,000	Valid
2	Q2	0,884	0,000	Valid
3	Q3	0,767	0,000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah

Table 4.7
Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

Perspektif	Tahun			Rata-Rata	Scorecard
	2010	2011	2012		
Perspektif Keuangan:					
ROI	7,90 %	2,47 %	6,63 %	5,67 %	Baik
<i>Profit Margin</i>	12,41 %	4,24 %	12,12 %	9,59 %	Baik
<i>Operating Ratio</i>	39,72 %	48,03%	42,70 %	43,48 %	Baik
<i>Current Ratio</i>	204,86 %	236,94 %	366,87 %	269,56 %	Baik
Perspektif Pelanggan:					
Pemerolehan pelanggan	5,69 %	6,02 %	5,49 %	5,73 %	Baik
Retensi pelanggan	94,31 %	93,98 %	94,51 %	94,27 %	Baik
Profitabilitas pelanggan	12,41 %	4,24 %	12,12 %	9,59 %	Baik

Kepuasan Pelanggan(*)	1050	1300	1572	1307	Cukup
Perspektif Internal Bisnis:					
Inovasi perusahaan	-	-	-	-	-
Layanan purna jual	-	-	-	-	-
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:					
Produktivitas Karyawan	Rp24.777.911,17	Rp9.721.073,41	Rp33.388.351,82	Rp22.629.112,13	Baik
Retensi Karyawan	4,84 %	3,17 %	3,17 %	3,73 %	Cukup
Kepuasan Karyawan(*)	-	-	-	63%	Cukup

Sumber : Data sekunder yang diolah

*) Data tahun berjalan

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Payakumbuh secara keseluruhan mengalami peningkatan dari selang waktu antara tahun 2010 sampai tahun 2012. Hal ini cukup berdampak baik bagi perusahaan, walaupun ada beberapa hal kelemahan dalam kinerja. Tentu saja masih banyak sekali dibutuhkan pembenahan terkait dengan kelemahan-kelemahan yang ada. Pada akhirnya, penggunaan konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menegakomodasi kebutuhan manajemen perusahaan dalam menilai perusahaan, baik dari sector keuangan maupun non keuangan.

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan dalam penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,6 dengan demikian variabel dikatakan reliabel apabila hasil perhitungan *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6.

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan SPSS 17.0, untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,617 (lihat lampiran) atau lebih besar dari 0,6. Dengan demikian maka untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan dapat dikatakan cukup reliabel.

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.617	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	7.69	1.625	39
X2	11.36	1.547	39
X3	6.74	1.292	39
X4	7.87	1.239	39
X5	12.54	1.354	39

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	38.51	11.888	.480	.500
X2	34.85	13.134	.390	.554
X3	39.46	15.466	.273	.609
X4	38.33	14.228	.443	.533
X5	33.67	15.070	.285	.604

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
46.21	19.904	4.461	5

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan, yaitu *ROI*, *Current Ratio*, *Profit Margin*, *Operating Ratio*, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Walau pada tahun 2011 *ROI* dan *Profit Margin* mengalami penurunan. Akan tetapi, pada tahun berikutnya yaitu tahun 2012, perusahaan nampaknya sudah bisa menanggulangi masalah tersebut, hal ini terbukti dengan naiknya persentase *ROI* dan *Profit Margin*.
2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, walaupun pada tahun 2011 profitabilitas mengalami penurunan yang sangat signifikan, tetapi pada tahun 2012 persentasenya mulai kembali naik seperti sedia kala.
3. Hasil pengukuran perspektif internal bisnis yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.
4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun ada masih ada kekurangan yang harus diperbaiki.
5. Hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan karyawan dapat disimpulkan bahwa dari kelima karakteristik pengukuran yaitu (1) kebijakan perusahaan, (2) motivasi bekerja, (3) akses informasi dan komunikasi, (4) kondisi fisik perusahaan, dan (5) beban kerja dan gaji, menunjukkan hasil valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang cukup reliabel.

B. Keterbatasan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, terdapat beberapa keterbatasan dan saran yang dapat dipergunakan bagi penelitian-penelitian yang akan datang.

1. Keterbatasan Penelitian

Penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Payakumbuh, merupakan penelitian yang baru pertama kali diadakan pada PDAM ini, sehingga penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu :

- a) Penelitian menggunakan data primer yang salah satunya berupa kuisioner yang diberikan kepada responden. Kelemahan penelitian dengan menggunakan kuisioner adalah kemungkinan terjadinya bias oleh surveyor (Indrianto dan Supomo, 2002).
- b) Responden penelitian ini merupakan karyawan dari beberapa bagian. Heterogenitas dalam perusahaan dimana responden bekerja, kemungkinan juga dapat menyebabkan hasil yang berbeda dibandingkan jika responden berasal dari bagian yang relatif homogen.

2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang diajukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya adalah :

- a) Manajemen hendaknya selalu mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan.
- b) Manajemen hendaknya harus memperbaiki ROI dan Profitabilitas pelanggan, karena pada tahun 2011 angka persentasenya menurun secara drastic, serta memperhatikan juga memperbaiki kondisi fisik perusahaan dan tingkat retensi pelanggan, mengingat angka persentasenya yang semakin menurun.
- c) Masih diperlukan konsep penelitian yang sama untuk meliti konsistensi dari penelitian ini karena penelitian ini baru pertama kali diadakan.
- d) Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Giri, Efraim Ferdinan. 1998. "Balanced Scorecard : Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik". *Kajian Bisnis*, No.13, 35-46.
- Ulum, Ihyaul M. D. 2006. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi3. Jakarta : Salemba Empat.

- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat : Jakarta.
- Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga : Jakarta.
- Kaplan, R. dan D. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard : Transalting Strategy Into Action (1996)*. Erlangga : Jakarta.
- Umar, H. 1997. *Riset akuntansi : Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Waskita, J. dan M. T. Purwanto. 2012. “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PD. BPR BKK Banjarharjo”. *Jurnal Penilaian Kinerja Akuntansi*, Vol. 3, No. 2.